

Kirsi Mars

Pankkialan muutosprosesseja

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Markkinointi



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi

Tekijä: Kirsi Mars

Työn nimi: Pankkialan muutosprosesseja

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 45

Liitteiden lukumäärä: 2

Työelämässä on läsnä jatkuva muutos. Se koskee kaikkia toimialoja ja eri toimialoilla työskenteleviä ihmisiä. Tietotekniikan kehittyminen on yksi merkittävä muutosta aiheuttava tekijä. Yhteiskunnallinen kehitys sekä globalisaatio vaikuttavat myös suomalaiseen työelämään.

Tässä opinnäytetyssä tutkitaan, kuinka työelämän muutostrendit ovat vaikuttaneet pankkitoimihenkilön työn sisältöön. Tutkimuksessa selvitetään toimihenkilöiden työuran aikana kokemia työn sisällön muutoksia, valmiuksia ja osaamisvaatimuksia työuran eri vaiheissa sekä sitä, kuinka muutoksen myötä tullessiin uusiin haasteisiin on pystytty vastaamaan. Tutkimuksessa kartoitetaan myös toimihenkilöiden näkemyksiä työn sisällön kehityksestä tulevaisuudessa. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina Pohjanmaan Osuuspankissa. Haastateltavat valittiin pankin eri konttoreista. Pankkialan työkokemusta heillä tuli olla vähintään viisi vuotta.

Tutkimus osoitti, että tietotekniikan kehittyminen on muokannut merkittävästi pankkitoimihenkilön työn sisältöä. Tietotekniikka siirtää työtehtävien painopistettä rutiineista laajempien kokonaisuuksien hallitsemista ja erityisosaamista vaativiin tehtäviin. Tietotekniikan kehittymisen lisäksi muutosta ovat aiheuttaneet rahamarkkinoiden säännöstelyn päättymisen 1980-luvun lopulla sekä pankkien tuotevalikoiman laajeneminen. Kun työn sisältö uudistuu, tulee myös työntekijän osaamisen uudistua. Tämä tarkoittaa jatkuvaa tietojen päivittämistä ja uuden tiedon hankkimista. Työn sisältö on tullut haasteellisemmaksi, mutta toisaalta sen koettiin myös lisäävän työn mielekkyyttä.

Avainsanat: pankkiala, muutos

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School
Degree programme: SME Business Management
Specialisation: Marketing

Author/s: Kirsi Mars

Title of thesis: Changing processes in banking

Supervisor(s): Beata Taijala

Year: 2011

Number of pages: 45

Number of appendices: 2

In working life there is continuous change. This study opens up changes in the banking branch over the last decades. The research method of this study was a theme interview. Nine employees of Pohjanmaan Osuuspankki were interviewed to investigate these changes. These interviews were carried out in March 2011.

The results of this study prove that the main cause of the changes is the development of the information technology branch. Other reasons for continuous changes are the changes in legislation, marketing and management. To cope with these changes employees must improve their know-how constantly. According to this study working life has become more and more challenging but at the same time more rewarding.

Keywords: banking branch, change

SISÄLTÖ	
Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ	2
Kuvio- ja taulukkuuettelo.....	5
1 JOHDANTO	6
2 TYÖELÄMÄN TRENDIT JA NIIHIN MUKAUTUMINEN	8
2.1 Eri toimialojen muutoksista	8
2.2 Organisaation palvelukonsepti, markkinointi ja strategian muuttaminen ...	12
2.3 Muutoksen tarkastelun teorioita	13
2.4 Muutosjohtaminen ja organisaation oppiminen	17
2.5 Palveluyrityksen sopeutuminen muutokseen	22
3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS	25
3.1 Tutkimusympäristö ja tutkimusongelma	25
3.2 Teemahaastattelu	26
3.4 Toteutus.....	28
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	30
4.1 Kohderyhmän taustatiedot	30
4.2 Valmiudet ja osaaminen.....	30
4.3 Työn sisällön muutos	32
4.4 Tapahtuneet muutokset	34
4.5 Muutosnäkymiä tulevaisuudessa	35
4.6 Omat kehitystarpeet.....	36
4.7 Muuta tutkimuksessa esille tullutta.....	36
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	38
LÄHTEET	40
LIITTEET	42

Kuvio- ja taulukkoluetelo

KUVIO 1. Työnteon mielekkyys 1992 – 2010. (TEM 2010).....	10
KUVIO 2. Työn mielekkyys 1993 - 2010. (TEM 2010)	11
KUVIO 3. Toimintamallit muutostilanteissa (Whetten 1981).	20
TAULUKKO 1. Pohjanmaan Osuuspankin henkilöstön ikäjakauma.....	25

1 JOHDANTO

Jatkuva muutos on tullut jäädäkseen suomalaiseen työelämään. Mistä tämä paljon puhuttu muutos johtuu ja miten se vaikuttaa ihmisten työn sisältöön? Muutoksen takana on usein tietotekniikan kehittyminen. Yhteiskunnalliset seikat aiheuttavat myös muutoksia. Ikäluokkien pieneneminen ja ikääntyvän väestön lisääntyminen ovat koko yhteiskuntaa koskevia muutoksia samoin väestön keskittyminen taajamiin. Esimerkkinä mainitut yhteiskunnalliset muutokset heijastuvat eri tavoin eri toimialoille, mutta vaikuttavat jossain määrin kaikkeen toimintaan. Lainsäädäntö, asetukset ja direktiivit muuttuvat aika ajoin, ja aiheuttavat erilaisia toimintatapojen tarkistuksia työyhteisöissä.

Tietotekniikan kehitys ja sen mahdollistamat erilaiset sovellukset muokkaavat työtä. Rutiinitehtävien tilalle tulee enemmän yksilöllistä osaamista vaativia tehtäviä. Muuttuvat toimintatavat vaativat jatkuvaa oppimista. Nämä seikat muokkaavat työelämää sen joka osa-alueilla.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään pankkialalla tapahtuneita muutoksia haastattelututkimuksen kautta eräässä pankissa. Muutokset eivät tapahdu itsestään. Vaikka tavoitteet on asetettu ja niihin tähtäävät suunnitelmat tehty, tulee asioita myös määrätietoisesti johtaa suunnitelman mukaisesti eteenpäin. Muutos siis vaatii myös johtajuutta. Kun työn tekemisen tapa muutospaineissa uudistuu, sillä on vaikutuksensa myös työntekijän osaamisen kehittämiseen, työssä jaksamiseen ja motivaatioon. Miten pitkään työelämässä mukana olleet ovat sopeutuneet toimimaan muuttuvassa toimintaympäristössä ja omaksumaan alalle tulevat uudistukset? Toteutuuko ns. elinikäinen oppiminen?

Pankkisektori elää muun yhteiskunnallisen kehityksen mukana. Pankeissa tehtävä työ on muuttunut huomattavasti. Automaattisen tietojenkäsittelyn huima kehitys on muokannut pankkisektoria merkittävästi. Pankkisektorin muutoksiin vaikuttavat myös kansalliset, ja nykyään yhä enemmän myös kansainväliset talouden trendit.

On kiinnostavaa selvittää näiden muutosten vaikutus pankkitoimihenkilön työn sisältöön ja työn vaatimaan jatkuvaan oppimiseen.

2 TYÖELÄMÄN TRENDIT JA NIIHIN MUKAUTUMINEN

Tässä luvussa käydään läpi asioita, jotka aiheuttavat muutospaineita suomalaisen työelämään. Syyt muutokseen voivat olla teknologisia, erilaisiin kulloinkin pinnalle nouseviin johtamistrendeihin tai talouteen liittyviä. Luvussa käsitellään työntekijöiden suhtautumista työn tekemiseen työ- ja elinkeinoministeriön työolo-barometrin mukaan. Muutosta tarkastellaan myös eri teorioiden kautta.

2.1 Eri toimialojen muutoksista

Yksityinen, julkinen ja kolmas sektori ovat kaikki käyneet läpi suuria muutoksia viimeisten 30 vuoden aikana. Samalla ovat kehittyneet myös erilaiset johtamis- ja toiminnanohjausmallit, joihin ovat vaikuttaneet kulloinkin oikeana pidetyt johtamisopit. Merkittäviä ajattelumalleja organisaatiokehittämisessä ovat olleet mm. TQM - kokonaisvaltainen laatujohtaminen, ajatus oppivasta organisaatiosta, Balanced Scorecard -tyyppiset toiminnanohjausjärjestelmät sekä re-engineeriksi kutsuttu muutosmalli. Mainittujen oppien kehittäjät ovat olleet käytännön johtamistehtävissä olleet henkilöt ja konsultit. Jostain syystä organisaatioteorian kehittäjät eivät ole tähän kehitystyöhön juurikaan osallistuneet. (Stenvall & Virtanen 2007, 22.)

Uusi teknologia ja automaatio ovat muuttaneet miltei kaikkien toimialojen työskentelytapoja ja tehtäviä. Kun tehtäviin liittyneet rutiinit ovat vähentyneet tietotekniikan ja teknologian hyödyntämisen myötä, ihmisten osaamisen osuus on lisääntynyt. (Erämetsä 2003, 19.)

Työelämän muutoksiin eivät vaikuta vain markkinatilanteen ja kysynnän muutokset. Yhteiskunnassa vallitsevat arvot ja rakenteet muuttuvat ja toiminnot kehittyvät jatkuvasti. Työelämän organisaatioiden on pystyttävä joustamaan tässä kentässä. Muutos on yhä useammin organisaation jatkuva olotila eikä vain kertaluonteinen operaatio. (Antman 1995, 6.) Asiakkaat ovat entistä vaativampia ja haluavat han-

kinnoilleen lisäarvoa. Muutokset seuraavat toisiaan yhä nopeammin, joten yrityksille jää entistä vähemmän aikaa sopeuttaa toimintojaan vastaamaan muuttuvan kilpailutilanteen vaatimuksia. Uusiutuva työ vaatii työntekijöiltä jatkuvaa pätevyyden uusimista. (Ojala 1997, 20.)

Yritysten kilpailustrategiat ovat muuttuneen. Perinteiset suuruuden ekonomia, kustannus- ja teknologiajohtajuus sekä strategiset liittoutumat ovat muuttuneet asiakaskeskeisyydeksi, ydinasioihin keskittymiseksi ja verkostoitumiseksi. Näiden lisäksi nykyinen kilpailustrategia painottaa nopeaa ja oikein ajoitettuja markkinointitoimenpiteitä sekä nopeaa oppimista. (Ojala 1997, 20.)

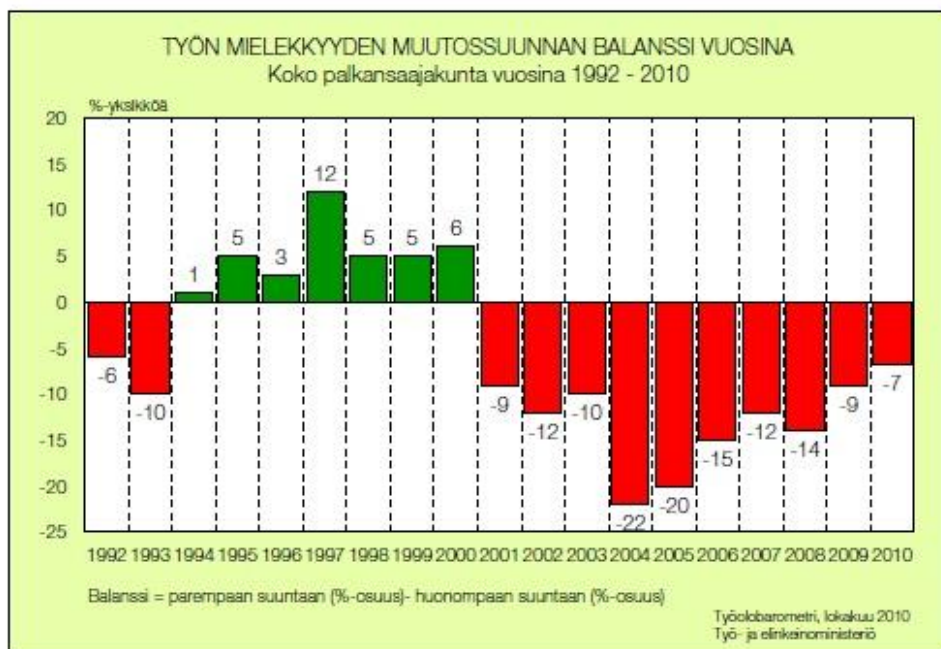
Muutos on suhteellista. Se nähdään ja siihen suhtaudutaan hyvin subjektiivisesti. Sekä yksilö, että työyhteisötasolla jokin asia saattaa toisesta tuntua vähäpätöiseltä ja toisesta hyvin merkittävältä. On olemassa ihmisiä jotka pyrkivät karttamaan muutoksia ja toisaalta taas heitä, jotka hakeutuvat uusiin tilanteisiin. On myös olemassa työpaikkoja joissa muutoksia vältellään, koska ne merkitsevät tuntematonta. Tällaisen työyhteisön organisaatiokulttuuriin ei kuulu avoin keskustelu. Tulevaisuudentutkijoiden termin elämme kaikkialla läsnä olevassa ubiikkiyhteiskunnassa (=yhteiskunta, jossa tietotekniikka on koko ajan läsnä). (Juuti & Virtanen, 2009, 14).

Jos muuttuminen lähtee ihmisestä itsestään, on se vapaaehtoista eikä loukkaa hänen itsemääräämisoikeuttaan. Esimerkiksi DVD laitteen ostaminen on vapaaehtoista, mutta töihin hankitun CRM-järjestelmän käyttämiseen on ”pakko ryhtyä”. Muutoksissa on kyse vaikuttamisen, vapaaehtoisuuden sekä pakon keskinäisestä tasapainosta. (Erämetsä 2003, 15)

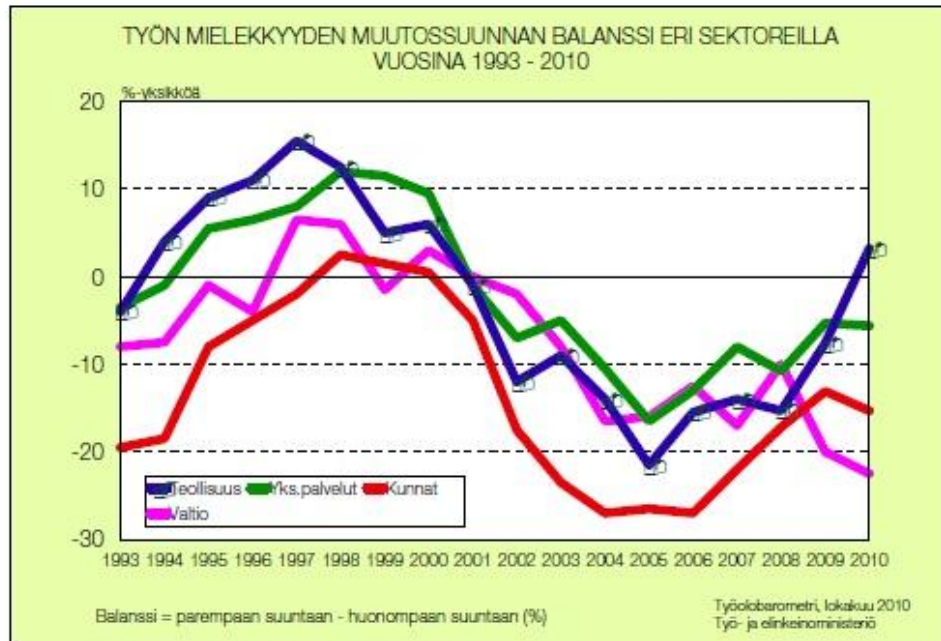
Työ- ja elinkeinoministeriö on julkaissut työolojenkehitystä kuvaavan työolobarometrin vuosittain vuodesta 1992 lähtien. Osa barometrin tiedoista on pidetty eri vuosina samoina, vuosittain on mukaan otettu uusia ajankohtaisia teemoja. Jotkut teemat otetaan mukaan muutaman vuoden välein. Vuoden 2010 aikana näyttää työelämän laatu kohentuneen taantuman aiheuttamasta tilanteesta yllättävän no-

peasti. Työelämän laatu sai vuonna 2010 kouluarvosanoilla ilmaistuna arvosanan 7,99.

Kuvio 1 osoittaa, että työnteon mielekkyys on hitaasti muuttumassa aiempia vuosia parempaan suuntaan. Kuviosta 2 nähdään, että yksityisen palvelusektorin palveluksessa olevat antoivat parhaan arvosanan työpaikoilleen. Teollisuuden työntekijät antoivat huonoimman arvosanan. (Työolobarometri 2010, 4.)



KUVIO 1. Työnteon mielekkyys koko palkansaajakunnassa 1992–2010 (TEM 2010).



KUVIO 2. Työn mielekkyys eri sektoreilla 1993 - 2010 (TEM 2010).

Työolobarometrin 2010 ennakkotietojen mukaan työn mielekkyyden muutossuunta on edelleen negatiivinen, vaikka muiden osa-alueiden kohdalla muutossuunnat on koettu positiivisena. Vaikka työn mielekkyyden muutossuuntaa pidetään edelleen negatiivisena, on se vähemmän negatiivinen kuin aiempina vuosina. Trendi on siis siltäkin osin positiivinen, on ollut jo vuodesta 2004. Tuolloin työn mielekkyyden balanssi arvo oli miinus 22, vuoden 2010 vastaava arvo oli miinus 6,7. Tähän balanssiarvoon vaikuttavat sekä miesten että naisten arviot. Ne poikkeavat toisistaan merkittävästi. Ko. balanssi oli naisten osalta miinus 11,3 ja miesten osalta miinus 2,8. Sukupuolten eri näkemykset työnteon mielekkyyden osalta heijastelevat myös julkisen ja yksityisen sektorin eroa. (Työolobarometri 2010, 11.)

2000 – 2010 puolivälin tienoilla työssä olevien palkansaajien luottamus vastavuoroisuuteen heikkeni olennaisesti kaikilla sektoreilla. Selityksiksi on esitetty mm. luottamuksen puutetta ja myös epätietoisuutta tulevaisuudesta. Muutos oli suurin kuntasektorilla, mutta se oli samansuuntainen koko palkansaajakunnassa. Kuvatun vuosikymmenen loppupuoliskolla arviot työn mielekkyyden muutoksesta muuttuivat vuosi vuoden jälkeen myönteisempään suuntaan. Muutos on tapahtunut kuitenkin hitaasti. Kahden viimeisen vuoden aikana on eri sektoreiden kehitys erkaantunut toisistaan. (TEM raportteja 4/2011, lokakuu 2011, 12.)

Epäily työelämän mielekkyydestä on usein liitetty ns. ”psykologisen sopimuksen voimassaoloon”. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän on koettava saavansa työssään yhtä paljon kuin mitä hän siihen panostaa. Vastine voi olla luonteeltaan joko aineellista tai aineetonta. Tällä vuosikymmenellä luottamus tähän vastavuoroisuuteen on huomattavasti heikentynyt. Sen sijaan epävarmuus, luottamuksen puute ja epävarma tulevaisuus ovat lisääntyneet. (Työolobarometri 2008, 14.)

Muutokset vaativat yrityksen toimintatavoissa selvää kehittymistä ja edellyttävät muutosta myös henkilöstön kollektiivisissa asenteissa ja ajattelussa. Muutos koskee siis koko yrityskulttuuria. Strategisten muutosten suunnittelussa tulee ottaa realistiset mahdollisuuden huomioon. Muutokset tulee voida liittää olemassa oleviin resursseihin ja kompetenssiin. Uuden brändin luomista voidaan pitää esimerkkinä strategisesta muutoksesta. Jos muutoksessa ei oteta huomioon realistisia mahdollisuuksia vastata uuden brändin lupauksiin, se irtoaa todellisuudesta. Viestinnällä rummutetaan toista ja vanhoilla toimintatavoilla pidetään entisiä muuttumattomia toimintatapoja yllä. (Erämetsä 2003, 24.)

2.2 Organisaation palvelukonsepti, markkinointi ja strategian muuttaminen

Erämetsän (2003, 25) mukaan organisaatiokulttuurin tulisi kehittyä jatkuvasti. Tärkeintä ovat jatkuvat kehitys ja muuntautumiskyky. Hän väittää, että on olemassa joitain objektiivisia kulttuuriominaisuuksia, joita yritysten tulisi ujuttaa toimintaansa. Tärkeää on, että kaikki kulttuurimuutokset omaksutaan omaan toimintaan ja organisaatioon sopivalla tasolla ja tavalla. Esimerkkinä Erämetsä esittää palautekulttuurin. Onko olemassa organisaatiota, joka ei hyötyisi siitä, että ihmiset osaavat antaa ja ottaa vastaan palautetta rakentavalla tavalla. Palaute auttaa kehittämään toimintoja toivottuun suuntaan.

Markkinoinnissa on huomattu digitaalisen tiedonvälityksen jokapäiväistymisen merkitys yrityksen markkinointitoimenpiteisiin. Perinteinen tapa, jossa tuotteet eli tarjooma rakennetaan ensin valmiiksi ja sen jälkeen asiakkaita houkutellaan niiden käyttäjäksi markkinoinnin keinoin, on pikkuhiljaa jäämässä historiaan. Nykyinen

asiakkaan ja yrityksen välinen suhde voidaan nähdä uudesta näkökulmasta. Nykyään asiakassuhde sisältää entistä enemmän asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta. Tavoitteena ei ole enää se, että yritys saavuttaa kohderyhmänsä ja puhuttelee sitä tehokkaasti. Nyt pyritään asiakkaiden avulla tuottamaan heille itselleen ja yrityksen palvelulle arvokasta sisältöä. (Salmenkivi & Nyman 2007, 61–63.)

Tämä markkinointia muuttava mediakentän pirstaloituminen vaikuttaa myös palveluprosesseihin. Yrityksen ja asiakkaan viestintä on nykyään usein monikanavaista. Toimeksianto esimerkiksi saattaa tulla yritykseen verkkopalvelun kautta. Sen vastaanottamisesta lähetetään asiakkaalle viesti saman kanavan kautta. Jatkokoimenpiteistä voidaan sopia joko neuvotteluaika toimipisteeseen tai laittaa viesti miten muutoin ko. asian hoitaminen etenee. Jos tarvitaan verkkopalvelua nopeampaa viestintää, käytetään puhelinta tai sähköpostia. (Salmenkivi & Nyman 2007, 66.)

Kehittyminen ja kasvaminen ovat muutoksia, vaikka muutos pitää semanttisesti sisällään muutakin. Muutos on muuttumista entisestä selkeästi eri suuntaan. Esimerkiksi strategisessa muutoksessa ei kasveta entistä enemmän siksi, mitä jo ollaan, vaan suuntaudutaan täysin muualle. Aletaan tehdä jotain muuta, uutta ja aivan uudella tavalla. Muutos ei ole lineaarisesti etenevää, vaan tekee hypähdyksiä kasvukäyrältä tai kääntyy eri suuntaan. Totutusta täysin uuteen hyppääminen onnistuu harvoin. Muutos on osattava tehdä henkilöiden ja heidän muodostamansa yrityskulttuurin ehdoilla tai kasvattamalla henkilöstön kulttuuria pikkuhiljaa muutosta ennen ja sen jälkeen. (Erämetsä 2003, 27.)

2.3 Muutoksen tarkastelun teorioita

Erämetsä (2003, 23) tarkastelee muutosta jakamalla sen neljään tasoon. Ensimmäinen taso on yksilön muutos. Se voi olla esimerkiksi henkilön asenteen tai hänen oman tieto ja taitotason nostamista. Tällaista muutosta voidaan kuvata sanalla selfmanagement. Yksilötasolla on myös toisentyypistä, edellä kuvattua paljon haastavampia muutoksia. Nämä vaikeammat muutokset koskevat omaa persoo-

naa ja arvoja eli sitä millaisia ollaan. Yksilötason muutokset korreloivat keskenään, on kuitenkin järkevämpää muuttaa omia tapojamme kuin omaa persoonaamme.

Työhön liittyvät ja luonteeltaan taktiset muutokset ovat Erämetsän mukaan toisen tason muutoksia. Tämän tason muutokset vaikuttavat sekä yksilöön että yrityskulttuuriin, joskus jopa strategiatasolle saakka. Esimerkiksi uudet asiakaspalvelukonseptit tai tietotekniset sovellukset ovat toisen tason muutoksia. (Erämetsä 2003, 23.) Kun muutosta lähdetään suunnittelemaan, on tärkeää tutustua yrityksiin, joissa oppivan organisaation toiminta on onnistunut. Kuinka niiden toiminta poikkeaa muista ja mitkä ovat heidän menestystekijät? Mitään toisen yrityksen toimintamallia ei kuitenkaan voida suoraan kopioida omaan toimintaan. Toisten yritysten toimintaan perehtymällä (benchmarking) saatuja kokemuksia analysoidaan yhdessä ja niistä valitaan ne tavat, joita voidaan soveltaa omassa organisaatiossa. Tässä pohdinnassa syntyy myös yhteistä ajattelumallia ja usein myös aiempaa parempia oivalluksia. Ennen muutosprosessin käynnistämistä tulee tämän hetkinen tilanne olla selvillä mahdollisimman monella. Omien resurssien tilanne, mitä uhkia meillä on ja mihin halutaan muutosta. Minkälaisiin muutoksiin ympäristössä tulee varautua? Miten näihin muutoksiin varaudutaan? Hyvä keino selvittää näitä tekijöitä on SWOT-analyysi. (Ojala 1997, 180.)

Kolmas taso sisältää strategisia muutoksia. Tämän tason muutos koskee koko yrityskulttuuria. Tämän tason muutos edellyttää muutoksia yrityksen toimintatavoissa ja henkilöstön ajattelussa ja asenteissa. Strategiset muutokset ovat mahdollisia vain, jos ne mitoitetaan oikein olemassa oleviin kompetenssiin ja resursseihin. Uuden brändin luomista voidaan pitää esimerkkinä kolmannen tason muutoksesta. Jos uusi bändi lupaa asiakkaille enemmän kuin mitä resurssit reaalisesti mahdollistavat tuottaa, irtoaa brändi todellisuudesta. Toimintatapojen tulee muuttua viestinnän lupauksen mukaisiksi. (Erämetsä 2003, 24.) Yrityksen kulttuuriset muutoshankkeet ovat neljännen tason muutosta. Tämän tason muutokset ovat hitaita ja vaikeita toteuttaa. (Erämetsä 2003, 24.)

Kotter (1996, 4-13) esittää kahdeksan virhettä, jotka voivat estää yrityksen muutoksen onnistumisen. Ne ovat:

- Liika tyytyväisyys nykyiseen olotilaan
- Riittävän vahvan ja ohjaavan tiimin puuttuminen
- Visiota väheksyminen
- Visiota tuotu liian vähän esille
- Vision toteutumisesta estäviä tekijöitä ei poisteta
- Välitavoitteiden onnistumisia ei saavuteta
- Onnistumista juhlitaan liian varhain.
- Muutos ei juurru yrityskulttuuriin

Jotta nämä virheet voitaisiin välttää, Kotter esittää myös kahdeksanvaiheisen muutosprosessin:

1. Muutoksen nopean toteuttamisen ja välttämättömyyden painottaminen. Vaikka Kotter tähdentää muutoksen kiireellisyyttä, ei itse muutoksen päätökseen saattamisella saa olla kiire, vaan sen aloittamisella. Organisaatio ei voi muuttua nopeasti tilasta toiseen, vaan sen pitää jatkuvasti sopeutua ympäristön ja toimialan muutoksiin. Muutos on siis jatkuvaa. (Kotter 1996, 31–43.)
2. Ohjaavan tiimin perustaminen. Muutos tarvitsee voimaa taakseen. Yksi henkilö ei siihen pysty, vaan takana täytyy olla tiimi. Mitä suuremmasta muutoksesta on kysymys ja mitä suurempi organisaatio on, sitä tärkeämpi on rakentaa uskottava tiimi. Tiimissä tulee olla sekä asiantuntijuutta että johtamistaitoa että se saa koko organisaation tuen taakseen. (Kotter 1996, 45–58.)
3. Vision ja strategian laatiminen. Vision tulee olla haluttava ja antaa selkeä kuva tulevaisuudesta. Sen tulee antaa viitteitä siitä, miksi henkilöstön tulisi ponnistella päämäärän saavuttamiseksi. Toinen vision tavoite on kannustaa ihmisiä toimintaan, joka tuottaa heille etua vasta pidemmällä aikavälillä. Kolmanneksi visio auttaa koordinoimaan moti-

voituneiden ihmisten toimintaa tehokkaasti. Visio tulee olla viestittävässä, realistinen ja toteutettavissa. (Kotter 1996, 59–72.)

4. Viesti muutosvisio. Visiosta tulee viestittää selkeästi ja yksinkertaisesti. Ilman viestintää organisaation jäsenet eivät tiedä tavoitteista eivätkä voi myöskään sitoutua päämääränsaavuttamisen edellyttämiin tehtäviin tai uusiin toimintatapoihin. Viestinnässä tulee käyttää eri väyliä ja toistoa. Muutosviestinnän tulee sisältää myös vuorovaikutusta. (Kotter 1996, 73 -85.)
5. Henkilöstölle enemmän valtuuksia. Ympäristön muutos edellyttää muuttumista myös organisaatioilta. Jos henkilöstöllä ei ole valtuuksia vaikuttaa osaltaan muutokseen, sisäistä muutosta ei tapahdu. Vaikka työntekijät ymmärtäisivät vision ja haluaisivat toteuttaa sitä, voi heidän olla mahdoton sitä toteuttaa. Syitä edelliseen voi olla monia. Organisaation viralliset rakenteet voivat olla esteenä toimeen tarttumiselle. Vaikka ympäristö on muuttunut, organisaation rakenteet voivat pitää yllä vanhakantaista toimintaa. Uudet toimintatavat vaativat oppimista niin organisaatiolta kuin sen yksittäisiltä jäseniltä. Oppimisen tulee kattaa tekninen, asenteellinen ja sosiaalinen aspekti. Organisaation muutos vaikuttaa myös organisaation rakenteeseen. Olemassa olevat asetelmat voidaan järjestellä uudelleen. Luonnollisesti kaikki haluavat pitää kiinni asemastaan. Tämä saattaa olla yksi tekijä, joka estää muutoksen toteutumista. (Kotter 1996, 87–99.)
6. Lyhyen aikavälin onnistumiset vahvistavat hanketta. Kun useat ihmiset näkevät uuden toimintatavan positiiviset tulokset ja kun ne voidaan kiistatta yhdistää muutoshankkeeseen, on henkilöstö entistä motivoituneempaa muutosta kohtaan. Myönteinen palaute parantaa myös työmoraaalia. (Kotter 1996, 115–126.)
7. Vakiinnuta parannukset, tuota lisää muutoksia. Alkuvaiheen hyvistä tuloksista huolimatta on muutoksen vakiinnuttaminen usein vaikeaa.

Muutos yhdessä asiassa aiheuttaa muutostarpeita tai muutoksen monessa muussa asiassa. Yrityksen ylin johto vasta siitä, että kokonaisu-hankkeen päämäärä pysyy selkeänä ja muutokset koetaan tärkeiksi. Projektien hallinta jää alempien organisaatiotasojen hoidettavaksi. Jos tarpeettomia tehtävien välisiä riippuvuuksia havaitaan, ne on syytä karsia pois muutoksen vakiinnuttamisen helpottamiseksi. Mikään muutos ei synny ilman vastustusta, lopulta muutokseen kuitenkin sopeudutaan ja asioita aletaan tehdä uudella tavalla. (Kotter 1996, 115 – 126.)

8. Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin. Kulttuuri tarkoittaa ihmisryhmän keskuudessa vallitsevia toimintanormeja ja yhteisiä arvoja. Toimintanormit ovat ryhmän omaksumia toimintatapoja, jotka pysyvät voimassa, koska ryhmän jäsenet opettavat ne yleensä uusille jäsenille. Ryhmä palkitsee ne, jotka omaksuvat toimintamallit ja rankaisevat niitä, jotka eivät niitä ota omikseen. Yhteiset arvot ovat ryhmän useimmille jäsenille seikkoja, jotka kannattaa ottaa huomioon. Ne ovat päämääriä, jotka vaikuttavat toimintatapoihin, vaikka ryhmän jäsenet vaihtuvat. Useimmat normien ja yhteisten arvojen muutokset juurtuvat vasta uudistamisprosessin lopussa. Uudet lähestymistavat juurtuvat kulttuuriin vasta, kun niiden toimivuus on varmaa ja voidaan todeta niiden olevan vanhoja menetelmiä parempia. (Kotter 1996, 129 – 138.)

2.4 Muutosjohtaminen ja organisaation oppiminen

Tämän päivän trendi on muuttaa yritysten henkilöstötoimintoja henkilöstöhallinnosta strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Inhimillisten voimavarojen johtamista pyritään näkemään laajana kokonaisuutena. Uudessa lähestymistavassa henkilöstötoiminnot pyritään kytkemään tukemaan yrityksen yleistä strategiaa. Tätä uutta lähestymistapaa kutsutaan usein henkilöstövoimavarojen johtamiseksi (human resource management) tai strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi (strategic human resource management). Aiemmin henkilöstötoiminnoita puhuttaessa, puhuttiin henkilöstöhallinnosta (personnel administration). Uudet ajattelumallit painottavat

eri tavalla mm. henkilöstöosasatojen ja linjaesimiesten roolia sekä työntekijäkuvaa verrattuna aiempaan tapaan. Uusi strateginen henkilöstöjohtaminen ei kuitenkaan ole levinnyt suoraviivaisesti kaikkiin organisaatioihin. Lähempi tarkastelu saattaa joissain tapauksissa paljastaa, että uusi strateginen ajattelutapa onkin lähinnä perinteisemmän ajattelumallin jatkumista vähän uudistetussa muodossa. (Peltonen 2008, 97–98.)

Osaaminen on tullut entistä keskeisemmäksi yrityksissä. Aiemmin yritysten tulevaisuutta arvioitaessa keskeinen kysymys oli, mitä yrityksessä halutaan tulevaisuudessa tehdä. Nykyään tulee halun lisäksi selvittää, onko yrityksessä tavoitteen saavuttamiseksi riittävää osaamista. Kun osaaminen on selvitetty, voidaan lähteä arvioimaan muita tarvittavia resursseja. Vieläkin saatetaan ajatella, että osaaminen kehittyy itsestään muun toiminnan ohella, ilman systemaattista suunnittelua ja kehittämistä. (Viitala 2005, 18.)

Peltosen (2007, 108) mukaan työelämän ja talouden viimeaikaiset muutokset ovat vaikuttaneet henkilöstöjohtamiseen ainakin kolmella tavalla. Aiemmin työntekijät olivat pääsääntöisesti palkattu yritykseen kokopäiväiseen vakituiseen työsuhteeseen. Myös henkilöstöjohtaminen lähti tältä pohjalta. Yritykset ja yhteisöt hakevat nykypäivänä joustavuutta toimintoihinsa esim. ulkoistamalla toimintojaan ja solmimalla määräaikaista työsuhdetta. Tämä on johtanut siihen, että työsuhteista on muodostunut lyhytkestoisempia ja organisaatioiden sisäisten ja ulkoisten työmarkkinoiden raja on hämärtynyt.

Toinen merkittävä seikka on henkilöstön identiteetin erilaistuminen. Yhteiskunnan muutokset ja globalisaatio ovat muokanneet yritysten työvoimaa aiempaa monimuotoisemmaksi. Aiemmin yleinen keskiluokkainen, valkoihoinen, koulutettu mies ei kuvaa enää tämän päivän henkilöstöä. Tästä seuraa, että henkilöstöä ei voi eniseen tapaan käsitellä yhtenäisenä sosiaalisena kokonaisuutena.

Liiketoiminnan kytkeytyminen globaaliin talouteen yhä enenevässä määrin tuo yrityksiin aiempaa enemmän kansainvälisiä operaatioita. Kun näistä kansainvälisistä tehtävistä muodostuu yrityksen arkea, tulee henkilöstöjohtamisessa ottaa erityi-

sesti huomioon uusi kansainvälisesti liikkuvaan työntekijäryhmään ja sen erityistarpeisiin. (Peltonen 2007, 108.)

Muutoksen johtaminen on vaativaa tilannejohtamista. Muutosjohtajalla on oltava herkkyyttä tunnistaa ne tilanteet, joissa määrätietoinen ohjaus on parempi vaihtoehto kuin kompromissia kohden vievä ristiriitojen ratkaisu. Toisaalta kyseenalaistaminen ja ristiriitojen salliminen ovat keskeisiä uusiutumista ja kehittymistä edistäviä voimia. Muutosprosessi vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä ja se etenee vaiheittain.

Ensimmäisenä vaiheena on muutoksen tarpeen tiedostaminen, jonka jälkeen on tilanteen analysoinnin vuoro. Analysointivaiheen jälkeen seuraa muutosprosessin huolellinen suunnittelu. Vasta sen jälkeen voidaan aloittaa toimenpiteiden toteuttaminen. Kun koko prosessi on ohi, arvioidaan tapahtunut muutos ja kehitys. (Viitala 2004, 95.)

Viitalan (2004) mukaan filosofi Herakleitos viittasi jatkuvaan muutoksen pysyvyyteen 500-luvun lopussa ennen ajanlaskun alkua. Hän ilmaisi asian kauniisti: Kaikki virtaa. Muutosprosessit yrityksissä vaihtelevat kestoiltaan, laajuudeltaan ja voimakkuudeltaan sekä myös tarkoituksellisuudeltaan ja yllätyksellisyydeltään. Muutos voi tulla myös äkillisenä ja yllätyksellisenä paineena ympäristöstä. Muutokset voidaankin luokitella ensimmäisen asteen muutoksiin, jotka sisältävät vain pieniä parannuksia ja uudistuksia perusrakenteisiin sekä toisen asteen muutoksiin, jotka ovat luonteeltaan laadullisia, voimakkaasti uudistavia ja murroksia aiheuttavia. Ensimmäisen asteen muutos voidaankin nähdä lineaarisena kehityksenä ja toisen asteen muutos epäjatkovana ja turbulenttina. Muutosprosessissa esiintyvää muutostavastarintaa on kyettävä murtamaan lannistamatta työntekijöitä. Muutos on perusteltava ja siitä on tehtävä mielekäs, jotta ihmiset haluaisivat ponnistella sen eteen. Muutoshalukkuudessa on huomattavia yksilöllisiä eroja. (Viitala 2004, 88–89.)

Viitala (2004, 89) viittaa kirjassaan myös Whetteniin (ks kuvio 3.), jonka kehittämän mallin mukaan suhtautuminen muutokseen voi olla myönteistä tai kielteistä. (Viitala 2004, 88–89.)

Suhtautuminen muutokseen	Yleinen toimintastrategia muutoksessa	
	Proaktiivinen	Reaktiivinen
Myönteinen	Muutoksen aktiivinen ennakoiminen	Passiivinen sopeutuminen muutokseen
Kielteinen	Muutoksen vastustaminen ennakolta	Puolustautuminen muutostilanteessa

KUVIO 3. Toimintamallit muutostilanteissa Whettenin mukaan 1981 (Viitala 2004, 89).

Vastustaminen ja epäröinti ovat luonnollinen osa muutosta, ihmisellä on sisäänrakennettu mekanismi, jolla hän torjuu asioita joiden näkee uhkaavan omaa turvallisuuttaan. Muutosvastarinnan takana saattaa olla seuraavanlaisia asioita kuten kielteiset asenteet ja epäluulot, pelko ja turvattomuudentunne, henkinen laiskuus, uhka asemaa kohtaan, ryhmän suhtautuminen, tiedon puute, tyytyväisyys olemassa olevaan sekä kyllästyminen jatkuviin muutoksiin. (Viitala 2004, 96; Folaron 2005, 40.) Folaron painottaa myös edellisistä muutoksista saatujen kokemusten vaikutusta ihmisten suhtautumisessa tulevaan muutokseen. Positiiviset kokemukset mataloittavat kynnystä suhtautua tulevaan muutokseen ja päinvastoin.

Gill (2003, 307) tähdentääkin muutoksen johtamisen tärkeyttä artikkelissaan Change management – or change leadership. Hän kirjoittaa sekä johtamisen tärkeydestä muutoksen, mutta myös muutoksen huolellisesta suunnittelun, organisoimisen ja kontrolloimisen tärkeydestä. Tavoitteena onkin viedä läpi koko muutosprosessi tehokkaasti mutta leadershipin periaatteita kunnioittaen. Hän lainaakin nepalilaista mantraa (2003, 313), joka kehottaa avaamaan sylinsä muutokselle, mutta pitämään kuitenkin omista arvoistaan kiinni.

Elinikäinen oppiminen on tärkeä osa elämää niin töissä kuin vapaa-aikanakin. Elinikäinen oppiminen tarkoittaa riskien ottamista ja sitä kautta voittojen ja tappioiden kohtaamista. Voittojen ja tappioiden jälkeen elinikäinen oppija arvioi nöyrästi onnistumisien ja epäonnistumisien syitä. Nöyryyttä tarvitaan myös mielipiteiden pyytämisessä, koska silloin pitää kyseenalaistaa oma hyvytensä ja olla valmis myös palautteelle. Saatua palautetta ja mielipiteitä ei saa hyväksyä eikä myöskään hylätä ilman kriittistä arviointia. Ne on kuitenkin otettava vastaan huolellisesti ja tarkkaavaisesti kuunnellen, koska ne ovat vaikeita ja monimutkaisia kertoa ja selittää toiselle. Väärinymmärryksen vaara on suuri. Elinikäinen oppija tarkastelee elämää avoimin silmin, ilman ennakkoluuloja ja rajoitteita. Uudet ideat on otettava avoimesti, mutta ei kuitenkaan sokeasti vastaan. Samoin on myös muutosten laita. (Kotter 1996, 153–160.)

Myös Tuominen (1998, 293–297) tähdentää johtamisen merkitystä muutoksessa. Muutos ei synny pelkästään tavoitteista ja suunnitelmista vaan sitä on määrätietoisesti johdettava. Lähtökohtana Tuominen pitää johtajan halua johtaa muutosta, mutta tähdentää myös taitoa olla pois muutoksen tieltä sen lähdettyä liikkeelle. Muutosjohtajalla pitää olla halu muutokseen ja hänen on tartutettava se myös muihin. Hänen ei saa kuitenkaan sokaistua omaan visioonsa ja haluunsa, vaan hänen on otettava selville mitä myös muut haluavat. Jos johtaja ei halua kuunnella muita, eivät myös muutkaan halua kuunnella johtajaa. Muutosjohtajalla pitää olla myös halu ja kyky muuttua itse, hänen on oltava siinä suhteessa esimerkkinä muille.

Hermas (1995, 15–17) käyttää muutosjohtajista nimitystä liiderit. Hänen mukaansa liidereiden eli muutosjohtajien ominaisuuksiin kuuluu myös se, että he ovat älyllisesti innostavia. He kannustavat ihmisiä aktiivisesti lähestymään uudella tavalla asioita ja ongelmia, käyttämään luovuutta ja uudelleen ajattelua sekä olemaan intuitiivisia. Hermans viittaa myös kirjassaan myös Avolio & co; Bass & Avolioon ja kertoo liidereiden olevan myös inspiroivia, innostavat optimismillaan sekä tuottavat vision, joka kannustaa ihmisiä parhaimpaansa sekä antamaan kaikkensa.

Myös Tuomisen (1995, 283) mukaan muutoksen takana on aina oltava visio, joka on välitettävä muille. Visio on muutettava haasteeksi joka konkretisoituessaan haastaa koko organisaation. Muutosjohtajan onkin alussa löydettävä ne henkilöt organisaatiosta, jotka ovat valmiit ottamaan haasteen vastaan ja tehtävä heistä liittolaisiaan. Jos muutosjohtaja ei saa joukkojaan syttymään ja mukaansa, voi koko muutos tyrehtyä muutosvastarintaan. On muistettava, että muutos ei koskaan synny nopeasti eikä ilman vastustusta, se vaatii aikaa ja sitkeyttä. Myös muutosvastarinta on luonnollista ja osin myös hyväksi muutokselle, mutta sitä ei saa päästää henkilökohtaiselle tasolle.

Kuten Kotter myös Tuominen (1995, 285) painottaa tiedottamisen merkitystä muutoksessa. Hän toteaa, että jos tiedottaminen on puutteellista ihmiset luovat vastaukset itse avoimiin kysymyksiin, eli huhut täyttävät tyhjiön. Myös muutoksen tiedottamisessa pätee viestinnän vanha sääntö, eli se joka tiedottaa ensin on etulyöntiasemassa. Muutoksesta tiedottamisessa pitää kuitenkin olla myös rehellinen. On kerrottava minne ollaan menossa ja annettava organisaatiolle mahdollisuus osallistua keskusteluun. Keskustelulla pidetään myös muutosta yllä. Ilman tunnetta siitä, että muutos on tarpeellinen, muutos ei etene. Muutos vaatii siis johtajuutta. (Tuominen 1995, 298–306.)

2.5 Palveluyrityksen sopeutuminen muutokseen

Asiakaskeskeisyydessä on laajennettu asiakastyytyväisyyden huomioon ottaminen koko organisaatiossa, eikä sitä pidetä vain suorissa asiakaskontakteissa toimivien henkilöiden asiana. Pystyäkseen tuottamaan palveluja, joita asiakas haluaa, yrityksen on perehdyttävä asiakkaan toimintaympäristön ja mahdollisesti asiakkaan alaan liittyviin muutoksiin. Asiakas toimii siis myös merkittävänä oppimisen lähteenä. (Ojala 1997, 20.)

Markkinointikeinot ovat muuttuvat toimintaympäristön muutosten myötä. Internetin käyttö yleistyy jatkuvasti, yritysten ja viranomaisten palvelut ovat laajasti saatavilla myös sen jakelutien kautta. Internet tavoittaa yhä suurempia kohderyhmiä, sen

vuoksi myös yritysten markkinointiviestinnän on huomioitava tämä väylä toimissaan. Markkinoinnin muutokseen vaikuttavat digitaalisuus ja vuorovaikutteisuus, kuluttajakäyttäytymisen muutokset ja mediakentän pirstaloituminen (Salmenkivi & Nyman 2007, 61.)

Hyvän hinta-laatu -suhteen edellytys on keskittyminen niihin asioihin, joita osataan parhaiten. Yrityksen jokaisen ydinprosessin, ydintuote, ydinmarkkinat, ydin asiakkaat ja ydinsaaminen, tavoite on luoda lisäarvoa asiakkaalle. Antaakseen prosessiin omalta osaltaan mahdollisimman suuren lisäarvon, tulee jokaisella olla osaamista mahdollisimman paljon. (Ojala 1997, 20.) Organisaation muutoksessa kiinnitetään yleensä paljon huomiota siihen, miten esimies toimii edesauttaakseen työntekijöiden sitoutumista muutokseen. Tämän lisäksi pitäisi enemmän tuoda esiin niitä seikkoja, mitä työntekijä voi itse tehdä sopeuttaakseen toimintaansa muutoksen edellyttämään suuntaan. (Aarnikoivu 2010, 140.) Aarnikoivu (2010, 140 - 141) pitää kykyä toimia muutoksessa eräänä merkittävänä alaistaitona. Jos työntekijä ei voi perustella itselleen muutosta tai se ei tunnu järkevältä, on hänen hyvä tuoda aisa esille. Jos keskustelu esimiehen kanssa ei poista epäluuloja muutosta kohtaan, on aiheellista pohtia voiko siitä huolimatta sitoutua uusiin toimintatapoihin. Hyvät alaistaidot omaava henkilö tunnistaa asiat joihin voi vaikuttaa ja myös vaikuttaa niihin. Toisaalta hän myös tunnistaa ne asiat, joihin ei voi vaikuttaa ja sopeutuu niihin parhaansa mukaan. (Aarnikoivu 2010, 141.)

Tehokas verkostoituminen tarkoittaa sitä, että ydinliiketoimintaan kuulumattomat asiat hankitaan organisaation ulkopuolelta. Ulkoistaminen, ns. outsourcing aloitettiin usein ruokaloiden ja muiden henkilöstöpalveluiden siirtämisellä ulkopuolisten hoidettavaksi. Näiden jälkeen ulkoistamista on laajennettu yritysten erilaisten strategisten painotusten mukaisesti mm. mainososastoihin, henkilöstötoimintoihin, koulutukseen, terveydenhoitoon, ohjelmistotuotantoon. Outsourcing toiminnasta on tullut yksi kilpailutekijä. (Ojala 1997, 21.)

Nopeus ja oikea ajoitus edellyttävät organisaatioilta osaamisvalmiutta, jonka avulla se pystyy nopeasti ja oikein ajoitettuna kehittämään tuotekohtaista osaamista. Tämä uuden nopean osaamisen lisääminen edellyttää organisaatiolta riittävää

yleistä (strategista) osaamista. Riittävän laaja yleisen osaamisen taso helpottaa ja nopeuttaa uuden, tuotekohtaisen osaamisen omaksumista. Edellä mainittuun sisältyy eräs keskeinen osaamisen kehittämisen ongelma. Kun varaudutaan nopeisiin muutoksiin, päätöksenteko saattaa painottua liikaa lyhyen aikavälin tapahtumiin. Strategisen osaamisen kehitystyö ei synny ilman pitkän aikavälin sitoutumista ja tavoitteellista kehitystyötä. (Ojala 1997, 23.)

Muutoksissa on erittäin tärkeää valita oikeat ongelmat ratkaistavaksi. Ian Mitroff korostaa kirjassaan ”Tartu oikeisiin ongelmiin” sitä, kuinka vaarallista on viedä läpi muutoksia jos niillä ratkaistaan väärä ongelma. Hänen mukaansa tämä on usein toistuva yritysten johdon virhe. Myös yritysjohdolle tulee sallia virheet. Käymällä läpi muutoksen tai päätöksen epäonnistumiseen johtaneita virheitä, on mahdollista saada runsaasti informaatiota tuleviin vastaaviin tilanteisiin. (Erämetsä 2003, 19–20.)

Nopea oppiminen on välttämätöntä, koska osaaminen vanhenee. Jos toimitaan alalla, jossa teknologia sekä tekninen osaaminen vanhentuvat nopeasti, tulee muun osaamisen seurata perässä. Osaamisesta on tullut tärkeä strateginen resurssi, jota parhaimmillaan johdetaan kuten muitakin keskeisiä resursseja. (Ojala 1997, 24.)

Organisatorisen muutoksen ydin on yksilön muutos. Ellei yksilöllistä tapaa muuttua ymmärretä, on vaikeaa saada muutos aikaan. Yhteisöllinen muutos on mahdollinen jos yksilöissä tapahtuu muutos. (Erämetsä 2003, 20.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään tutkimusympäristöä, tutkimusongelmaa, tutkimusmenetelmää sekä tutkimuksen toteutusta.

3.1 Tutkimusympäristö ja tutkimusongelma

Tutkimus toteutettiin Pohjanmaan Osuuspankin henkilöstön keskuudessa. Pohjanmaan Osuuspankki aloitti toimintansa joulukuussa 2010. Tuolloin neljä Kauhan kaupungin alueella toiminutta paikallisosuuspankkia fuusioitui, ja aloitti toimintansa uudella nimellä. Syntyneen pankin juuret yltävät fuusioituneiden pankkien kautta yli sadan vuoden taakse, jolloin Ylihärmään perustettiin nykyisen toimialueen ensimmäinen osuuskassa. Toimintojen yhdistämiseen ei liittynyt henkilöjärjestelyjä toimihenkilötasolla. Koska pankki toimii alueella, jossa työpaikkojen tarjonta on vähäistä, on henkilöstön vaihtuvuus yleensä alasta riippumatta vähäistä.

Taulukko 1. Pohjanmaan Osuuspankin henkilöstön ikäjakauma 31.1.2011 (Henkilöstötiedote, 2011).

	yhteensä	alle 30 v	30 – 40 v	40 – 50 v	50 - 60	yli 60 v
Naiset	46	6	7	16	15	2
Miehet	11	1	0	3	5	2
	57	7	7	19	20	4

Ikäjakaumassa, taulukko 1, on kuvattu pankkitoiminnassa varsinaisesti toimivien toimihenkilöiden, esimiesten ja johtajien jakautuminen eri ikäluokkiin. Pankin palveluksessa olevat muihin ammattiryhmiin kuuluvat henkilöt eivät ole jakaumassa mukana. Pankin pankkitoiminnassa mukana olevien henkilöiden keski-ikä oli vuo-

den 2011 alussa 46 vuotta. Pankin eri konttoreissa työskentelee yhteensä 44 toimihenkilöä, joista 42 toimii vakituksessa kokoaikaisessa työsuhteessa ja kaksi määräaikaisessa työsuhteessa.

Pankkitoimialalla on tapahtunut paljon muutoksia, jotka ovat muokanneet pankissa työskentelevien henkilöiden työn sisältöä. Lähihistoriassa on lisäksi joulukuussa 2010 tapahtunut pankkifuusio, jossa neljä Kauhavan kaupungin alueella toiminutta paikallisosuuspankkia fuusioitui. Tämä fuusion olettaisi vaikuttavan myös toimihenkilöiden työhön. Lähempi tarkastelu osoitti kuitenkin, että fuusion vaikutukset koskivat ainakin tässä vaiheessa lähemmin pankkien hallinto- ja johtotasoa. Toimihenkilötasolla ei ollut, eikä fuusion myötä syntynyt, ylikapasiteettia, joten toimihenkilöiden työt säilyivät päällisin puolin ennallaan. Toimintojen yhtenäistäminen kuitenkin muokkaa töiden sisältöä pikkuhiljaa. Tutkimusongelmaksi muodostui se muutos, mitä jo pidempään alalla toimineet toimihenkilöt ovat työnsä sisällössä kohdanneet. Tätä asiaa on mielenkiintoista selvittää nyt, kun pankkien tuotteet ja palvelut ovat monipuolistuneet talletusten, lainojen ja maksuliikenteen hoidosta finanssitavarataloiksi. Miten toimihenkilö kehittyy työnsä mukana yhä laajempien, toisistaan irrallisten, palvelujen ja tuotteiden hallintaan?

3.2 Teemahaastattelu

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jota kutsutaan teemahaastatteluksi. Menetelmästä puhutaan myös nimellä puolistandardoitu haastattelu. Tässä menetelmässä kaikille haastateltaville esitetään samanmuotoiset kysymykset, mutta vastaukset annetaan ilman valmiita vastausvaihtoehtoja omin sanoin. Puolistrukturoiduissa menetelmässä jokin haastatteluun liittyvä tekijä on ennalta päätetty, ei kaikkia. Teemahaastattelu tuo muita menetelmiä paremmin esiin tutkitavien näkökantoja. Siinä huomioidaan ihmisten erilaiset tulkinnat eri ilmiöistä. Myös vuorovaikutuksessa syntyvät merkitykset tulevat huomioiduiksi. (Hirsjärvi & Hurme, 47–48) Teemahaastattelutyypin valinta tulee perustua tutkimusongelmaan. Teemahaastattelu antaa haastattelulle avointa haastattelua selvemmat rajat. Sen sijaan se antaa strukturoitua haastattelua enemmän yksilöllisten näkemysten esit-

tämismahdollisuuksia haastateltavalle. Haastattelijan rooli vaikuttaa myös haastattelujen tulokseen. Tutkijat, jotka ovat persoonaltaan erilaiset, saattavat järjestelmällisesti saada toisistaan poikkeavia tuloksia. (Eskola & Suoranta 2005, 87–88).

Tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valitun teemahaastattelun avulla tutkittavasta aiheesta voi nousta esiin sellaisia näkökantoja, joita haastattelija ei ehkä itse olisi huomionnut. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina, osin henkilökohtaisesti osin puhelimitse. Puhelinhaastatteluja käytetään yleensä markkina- ja mielipidekyselyissä, mutta kustannustehokkaana tapana sitä käytetään myös muissa tutkimuksissa. Puhelinhaastattelujen luotettavuutta ei ehkä voida pitää kahdenkeskisten haastattelujen vertaisena, mutta niistä saatu kokemus ei riitä vielä tekemään menetelmän luotettavuudesta lopullisia johtopäätöksiä (Eskola & Suoranta 2005, 91). Haastattelujen tekemisessä on tärkeää, että kaikki mahdolliset häiriötekijät eliminoidaan. Sen vuoksi haastattelujen ajankohdat sovittiin myös tässä tutkimuksessa etukäteen siten, että sekä haastateltavalla että haastattelijalla oli riittävästi aikaa keskittyä vain haastatteluun. Puhelimet vaimennettiin ja haastattelutilan ovi suljettiin tilanteen rahoittamiseksi.

Teemahaastattelussa kysymysten päälinjoja hahmotellaan, mutta niitä ei tarkasti muotoilla etukäteen. Kysymykset jaetaan kahteen luokkaan, tosiasiakysymyksiin ja mielipidekysymyksiin. Tässä tutkimuksessa tosiasiakysymykset ovat niin sanottuja yksityisiä tosiasiakysymyksiä, joilla pyritään selvittämään juuri kyseisen henkilön työuraan liittyviä asioita. Teemat näissä yksityisissä tosiasiakysymyksissä olivat: taustatiedot, valmiudet ja osaaminen, työn sisältö ja tapahtuneet muutokset sekä lopussa oleva kehitystarpeet -teema. Mielipidekysymyksiin lukeutuu tässä tutkimuksessa tuleviin muutoksiin liittyvä teema. Teemat valikoituivat niistä tekijöistä, jotka henkilö itse kokee omalta kohdaltaan joko muutoksen aiheuttajaksi tai sen seuraukseksi.

3.4 Toteutus

Tutkimukseen valittiin alustavasti 15 henkilöä. Henkilöt valittiin kattavasti koko pankin alueelta ja edellytyksenä oli, että he olivat olleet pankkisektorin palveluksessa vähintään viisi vuotta. Henkilöille kerrottiin, että mikäli haastateltavien vastaukset alkavat jossain vaiheessa vastata jo aiemmin kerrottua, voidaan haastatteluja toteuttaa aiottua vähemmän.

Haastattelut tehtiin 1.3.–25.3.2011 välisenä aikana sekä puhelimitse että kasvotusten. Puhelimen välityksellä tehtyjen haastattelujen ajankohdat sovittiin etukäteen. Näin varmistettiin, että haastattelu saatiin vietyä läpi ilman häiriöitä. Näin toimittiin myös kasvotusten tehtyjen haastattelujen osalta. Puhelimitse tehdyistä haastatteluista kaksi tehtiin työajalla ja kolme työajan ulkopuolella. Kasvotusten toteutettiin työaikana neljä haastattelua.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja yksilöhaastatteluina. Jo haastattelujen alkuvaiheessa todettiin, että haastateltavat antoivat hyvin samansuuntaisia vastuksia. Saturaatio voitiin todeta jo varhain, haastattelut lopetettiin yhdeksän haastattelun jälkeen. Ennakkotiedon mukaisesti muille alustavasti haastateltavaksi pyydytyille ilmoitettiin haastattelujen päättymisestä. Lisähaastatteluilla ei esiin tullut enää uutta tietoa. Koska haastateltavia on pankin eri konttoreista, joissa joulukuussa 2010 tapahtuneeseen fuusioon saakka toimittiin täysin eri hallinnon ja johtamisen piirissä, voidaan yhdeksän henkilön otantaa pitää riittävän laajana kuvaamaan paikallisen pankin toimihenkilön työnkuvan muutosta.

Teemahaastattelun luonteen mukaisesti haastattelut äänitettiin. Se osoittautui hyväksi ratkaisuksi. Äänittämällä haastattelu ei aikaa kulunut muistiinpanojen tekemiseen, mikä vaikeuttaisi sekä haastateltavien että haastattelijan keskittymistä asiaan. Haastattelut kestivät puolesta tunnista 45 minuuttiin.

Haastateltaville ilmoitettiin etukäteen teemat, joita haastattelussa käsitellään (liite 1). Haastattelijalla oli valmiiksi laadittuja tarkentavia kysymyksiä siltä varalta, että

haastateltavalla olisi ollut vaikeuksia päästä kerronnassaan vauhtiin (liite 2). Näitä lisäkysymyksiä ei juuri tarvinnut käyttää.

Äänitysten jälkeen kaikki taltioitu haastateltavan sanoma kirjoitettiin paperille. Vastauksista kertyi tekstiä 1,15 rivivälillä, 11 pisteen fontilla, 2 cm ja 2,5 cm marginaaleilla kirjoitettuna keskimäärin puolitoista A4 sivua per vastaaja. Äänitykset poistettiin äänityslaitteista taltioinnin purkamisen jälkeen.

Haastattelutulosten kokoaminen alkoi vastaajien kommenttien merkitsemisellä. Samaan teemaan liittyvät eri vastaajien kommentit merkittiin väreillä ja näistä koottiin tutkimuksessa esiin tulleet tulokset teemoittain. Vastauksissa oli päällekkäisyyksiä, joitain astioita tuli esiin useita kertoja saman haastattelun aikana. Haastattelun teemat osoittautuivat ehkä liian päällekkäisiksi. Esimerkiksi työn sisältö ja tapahtuneet muutokset ovat niin sidoksissa toisiinsa, että niiden eritteleminen on vaikeaa.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään tutkimustulokset läpi teemoittain. Koska haastatteluja toteutui yhdeksän, ei tulosten esittäminen graafisessa muodossa ja lukuina ole mielekästä.

4.1 Kohderyhmän taustatiedot

Tutkimukseen haastateltiin yhdeksää toimihenkilöä. Haastateltavien keskiarvo iäksi muodostui 52 vuotta ja pankkisektorin työkokemuksen keskiarvoksi 29 vuotta. Kohderyhmän urien pituuksien ääripäät ovat 40 vuotta ja kuusi kuukautta pisimmillään ja lyhimmillään 15 vuotta.

Koulutustaustoina vastaajilla oli joko yo-merkonomin, merkonomin tai merkantin tutkinto. Kokemusta muilta aloilta tai toisen työnantajan palveluksesta oli kertynyt lähinnä opiskeluaikaisista kesätöistä. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta haastateltavat asuvat Kauhavan kaupungissa. Kaikki vastaajat työskentelevät Kauhavan kaupungin alueella, sen eri taajamissa.

4.2 Valmiudet ja osaaminen

Tämä teema lisäkysymyksineen käsittelee vastaajien valmiuksia ja osaamista. Aiemmin pankkialalle pääseminen oli nykyistä helpompaa. Töitä sai henkilökohtaisesti johtajalta kysymällä. Todistuksia ei kysytty, mutta usein hakija oli jollain tavoin pankissa ennestään tuttu, joko oman asiakkuuden tai vanhempien asiakkuuden kautta. Hakija tunnettiin myös siksi, että pankin päättäjät asuivat hakijan kanssa samalla paikkakunnalla.

Noin neljäkymmentä vuotta sitten ATK-ratkaisut tekivät vasta tulooan pankkisektorille. Ensimmäisinä tietokoneelle siirtyivät vuonna 1971 talletukset. Naapurikunnassa sijaitsevan pankin kanssa oli yhteinen ns. reikänauhakone. Kone sijaitsi naapurikunnassa. Sinne lähetettiin joka päivä matkahuollon välityksellä asiakkaiden tilitapahtumista tehdyt tositteet, joihin merkityt tiedot muunnettiin reikänauhaksi. Kun tiedot oli muunnettu, nauha lähetettiin keskuspankkiin Helsinkiin. Sieltä päivän tai parin kuluttua tulivat erilaiset laina- ja talletusraportit ajantasaisina takaisin. Pikkuhiljaa atk valtasi yhä enemmän alaa ja nopeutti toimintoja. Tietojen käsittelyn automatisoituminen on muuttanut pankkityötä ja luonut siihen aivan uusia ulottuvuuksia.

Koska tietojenkäsittely pankeissa oli vasta pikkuhiljaa automatisoitumassa, oli käsityön osuus pankeissa kohderyhmän urien alkuvaiheessa suuri. Tästä seurauksena näppäryys ja täsmällisyys painottuivat pankin henkilöstön valmiuksissa. Asiakkaille ei ollut tarjolla mahdollisuuksia hoitaa itse maksuliikennettään, koska internetiä ei vielä tunnettu ja muukin tietotekniikka oli lapsen kengissä. Asiakkaita riitti pankkisaleissa jonoiksi asti. Tämä tarkoitti sitä, että pankeissa kirjattiin päivittäin paljon asiakkaiden maksutapahtumia. Jokaisesta tapahtumasta tehtiin tosite ja niitä oli päivän päätteeksi jokaisella asiakaspalvelussa olevalla paksut pinkat. Nopeus ja tarkkuus olivat erittäin tärkeitä ominaisuuksia. Käteistä rahaa käsiteltiin ennen pankki- ja muihin maksukortteihin siirtymistä nykyistä paljon enemmän, se korosti täsmällisyyden merkitystä.

Viestintä asiakkaan ja pankin välillä oli tutkimusryhmän urien alkuvaiheessa vähäistä palvelutapahtuman ulkopuolella. Tuolloin asiakas tuli pankkiin, kun hänellä oli maksuja tai muita asioita hoidettavana. Pankista asiakkaaseen päin oltiin hyvin vähän yhteydessä. Sen vuoksi vuorovaikutustaitoja kysyttiin lähinnä pankin sisäisessä työskentelyssä ja asiakaspalvelussa. Viestintää muiden kanavien kautta, esim. puhelimitse tai kirjeitse, ei juuri ollut. Tutkimuksen mukaan viestintään liittyvät taidot eivät olleet merkittävässä asemassa pankkitoimihenkilön työssä kaksi kolmekymmentä vuotta sitten. On kuitenkin huomattava, että palveluammattissa menestyminen on edellyttänyt aina kykyä toimia erilaisten ihmisten kanssa sekä sosiaalisuutta.

4.3 Työn sisällön muutos

Tietojenkäsittelyn automatisoitumisen myötä pankkipalvelut ovat muuttuneet merkittävästi kohderyhmän työurien aikana. Tutkimustuloksissa korostuu työssä oppimisen metodi. Tutkimukseen vastanneet henkilöt aloittivat uransa avustavista tehtävistä. Työkokemuksen kertyessä siirryttiin asiakaspalveluun ja siellä erilaista osaamista vaativiin tehtäviin.

Rahamarkkinat vapautuivat säännöstelystä 80-luvun lopussa. Tämä merkitsi pankkien välisen kilpailun lisääntymistä. Pankkien korkokatteeseen perustuva tulonmuodostus tarvitsi rinnalleen myös muita tulonlähteitä. Tästä seurasi maksuliikenteen automatisoituminen ja sen siirtyminen suurelta osalta asiakkaan itsepalveluksi ensin tietokoneohjelmien, myöhemmin internetpalvelujen kautta. Tämä vapautti resursseja tuotekehittelyyn ja erilaisten palvelukonseptien kehittämiseen. Näiden uusien palvelujen ja tuotteiden tarjoaminen asiakkaille on muuttanut pankkitoimihenkilöiden työtä merkittäväksi. Uusien tuotteiden ja palvelujen omaksuminen edellyttää toimihenkilöiltä niihin liittyvää asiantuntemusta ja sovelluksen opiskelua. Tämä on merkittävästi lisännyt toimihenkilön työhön sisältyvää erilaisen koulutuksen ja itsenäisen tiedonhankinnan osuutta. Palvelujen aktiivinen tarjoaminen asiakkaille muokkaa myös perinteistä työnkuvaa. Eräs haastateltava kiteytti asian näin:

”Ei olisi arvannut, että kun tulee pankkiin töihin, minusta tulee myyjä.”

Tämä uudenlainen toiminta edellyttää liittyen aiempaa enemmän neuvottelu- ja viestintätaitoja kuin pankkityö ennen. Ennen asiakastilanteen kesto vaihteli asiakkaan maksettavien laskujen määrästä riippuen. Nykyään asiakkaat käyvät pankin konttorissa yhä harvemmin. Verkkopalvelujen kautta on mahdollista hoitaa kaikki yleisimmät pankkiasiat. Sähköisen tunnistamisen vakiintuminen mahdollistaa myös erilaisten sopimusten ja sitoumusten tekemisen internetpalvelujen kautta. Kun asiakas ei enää automaattisesti tule pankkiin asioimaan, on pankista käsin oltava aktiivisesti yhteydessä asiakkaisiin. Rutiinitehtävien sijaan työssä korostuvat yhä enemmän erilaiset neuvottelutilanteet, joihin liittyy esivalmistelu ja tavoitteet.

Tämä edellyttää henkilöstöltä aivan erilaista osaamista viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta kuin ennen.

Pankin tuotteet ja palvelut ovat monipuolistuneet. Aiemmin tehtävät liittyivät talletuksiin, luottoihin, käteiseen rahaan sekä maksuliikenteen hoitamiseen. Nykyisin niiden lisäksi ovat tulleet sijoituspalvelut, rahastot, vakuutukset, maksu- ja luottokortit sekä asiakkaille tarjottavat erilaiset maksuliikenteen hoitamiseen liittyvät tietokone tai internet ohjelmat. Tämä kehitys edellyttää toimihenkilöltä erilaisten ohjelmasovellusten hallintaa. Oman osaamisen ylläpito edellyttää toimihenkilöltä aivan eritasoista tietotekniikka osaamista kuin pitkien pankkiurien alkuaikoina.

Työn sisällön muutosta pidettiin hyvänä asiana. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että kehityksessä on pysyttävä mukana. Vaikka toimihenkilön työtehtävät ovat monipuolistuneet ja monimutkaistuneet, pidetään tapahtunutta kehitystä hyvänä. Rutiinitehtävien sijaan tai lomassa saa hoitaa myös asiakaskokonaisuuksia, sen katsottiin avartavan työnkuvaa.

Työnkuvan monipuolistumisen käänköpuoli on riittävän tietotaidon saavuttamiseen ja sen ylläpitämiseen liittyvät ongelmat. Yleensä tietoa on hyvin saatavilla, mutta jatkuva muutos koskee myös tuotteiden ja palvelujen sisältöjä sekä niiden tuottamiseen tarvittavia sovellusohjelmia. Tässä juoksussa mukana pysymien on vaikeaa varsinkin silloin, jos tietyt asiat tulevat kohdalle harvoin. On vaikea muistaa erilaisten ohjelmasovellusten nyanssit, jos niiden kanssa ei ole päivittäin tekemisissä. Tutkimuksessa toimihenkilöt halusivat yksiselitteisesti kehittyä moniosaajiksi, jotka pystyvät hoitamaan asiakaspalvelun kaikki osa-alueet. Moniosaajien työyhteisössä ei lomien tai muiden poissaolojen aikana pääse syntymään palvelukatkosta minäkään palvelun osalta. Yhtä selkeästi toisaalta tuotiin esille, että kaiken tarjonnan hallinta pienintä yksityiskohtaa myöden ei ehkä ole realistien päämäärä tahtotilasta huolimatta. Ideaalista olisi pystyä hallitsemaan kaikki asiat vähintään yleisellä tasolla ja perehtymään tiettyihin asioihin perusteellisemmin. Tämä tarkoittaisi sitä, että edelleen tulisi olla jonkin asteinen vastuuhenkilöverkosto eri osaamisalueille. Vastuuhenkilöt perehtyisivät tiettyihin osa-alueisiin ja toimisivat niissä toimintatukena muille toimihenkilöille.

4.4 Tapahtuneet muutokset

Edellisissä teemoissa on jo käyty läpi työn sisällöllisiä ja niihin liittyvien valmiuksien muutoksia viime vuosikymmenien aikana. Suuri muutosta aiheuttanut tekijä on pankkialalla, kuten yhteiskunnassa yleensä tietotekniikan kehittyminen.

Pankkitoiminnan muutoksista mainittiin 80-luvun lopun päättynyt korkosääntely. Se toi aivan uuden asetelman pankkien kilpailutilanteisiin ja sitä myöden palvelujen tuottamiseen, kuten aiemmissa kappaleissa on todettu. Tämä kilpailu ja 90-luvun lama aiheuttivat murroksen pankkikentässä. Tutkimuksessa mukana olevien toimihenkilöiden työuriin ei näillä talouselämän kriiseillä ollut pääsääntöisesti vaikutusta. Jossain määrin erään pankkiryhmän toiminnan alasajo ja liiketoiminnan pilkkominen vaikutti myös kohderyhmän henkilöihin, mutta pääsääntöisesti näistä mainingeista selvittiin tässä vaiheessa ilman omaan työhön liittyviä muutoksia.

Suuri muutos ja siitä seurannut suuri työmäärä aiheutui pankin irrottautumisesta aiemmasta pankkiryhmästä ja uuden pankkiryhmän perustaminen noin 40 muun eri puolilla Suomea toimivan pankin kanssa. Tämä muutos 90-lopulla liittyy pankkikriisien aikaan korostuneeseen pankkien yhteisvastuullisuuteen saman pankkiryhmään kuuluvien pankkien tekemistä sitoumuksista. Irrottautumisen syyt eivät perustuneet taloudelliseen paktoon vaan pankkien itsenäisyyden ideologiaan. Koska muutoksen taustalla eivät olleet taloudelliset syyt, ei kyseisten pankkien henkilöstön työsuhteisiin kohdistunut paineita.

Vuosien varrella Suomen yhteiskunta on kehittynyt ja kehityksen myötä kehittyä myös yhteiskuntaa ja sen eri osa-alueita säätelevä lainsäädäntö. Tämä kehitys on tuonut muutoksia pankkitoiminnan käytäntöihin. Laki ja asetukset määrittelevät nykypäivänä aiempaa enemmän pankkien hallinnollisia ja toiminnallisia tehtäviä.

Pääsääntöisesti lait, säädökset ja direktiivit määrittelevät asiakassopimusten tekemiseen liittyvää informaation kartoittamista ja tallentamista sekä asiakkaan informoimista kaikista tekemiinsä sitoumuksiin liittyvistä asioista. Tämä tarkoittaa palvelutilanteiden pitkittymistä ja palveluihin liittyvien asiakirjojen määrän lisäänty-

mistä. Myös suurien, joko käteisen rahan tai tilivaluutan, käsittelyyn ulottuu tietynlaista valvontaa.

Vuoden 2010 lopulla oman pankin fuusioituminen kolmen naapuripankin kanssa ei ole tutkimuksen mukaan varsinaisiin päivittäisiin työtehtäviin juurikaan vaikuttanut. Fuusioon liittyen toivottaisiin vastuuhenkilöiden nimeämistä. Tällä hetkellä ei ole varmaa tietoa keneltä tarkistaa pankin linjauksen johonkin tiettyyn yksittäiseen asiaan. Uran aikana tapahtuneista muutoksista huolimatta, ei tutkimuksessa tullut esille yhtään työsuhteen jatkumiseen liittyvää uhkakuva.

4.5 Muutosnäkymiä tulevaisuudessa

Tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta, mutta arvioita tulevista kehityssuunnista voi tehdä. Joitain arvioita tuli tämänkin tutkimuksen perusteella esille. Asiakaspalvelun arvioidaan tutkimuksen mukaan siirtyvän vielä nykyistä enemmän verkkopalveluihin. Asiakkaat, jotka nyt hoitavat pankkiasiansa konttoreissa, on tulevaisuudessa nykyistä vähemmän. Yhteydenpito internetyhteyden välityksellä ei sido asiakasta aikaan ja paikkaan. Tämä nähdään pankille mahdollisuutena palvella asiakkaita riippumatta heidän asuinpaikastaan. Varsinkin muuttotappioalueilla tämä on erittäin tärkeää. Asiakasuskollisuus ei merkitse enää sitä mitä se joskus on ollut ja sen uskotaan edelleen hiipuvan. Asiakas on siis aina voitettava puolelleen uudelleen.

Työnkuvan muuttuu ehkä nykyistä enemmän erilaisiksi neuvontatehtäviksi. Verkkopalvelujen lisäksi asiakkaisiin ollaan yhteydessä myös muiden kanavien kautta. Viestinnällisten taitojen hallinta tulee korostumaan.

Globalisaation myötä erilaiset eri toimialojen trendit vaikuttavat aiempaan nopeammalla aikataululla myös kotimaiseen pankkitoimintaan. Ajankohtaiset kriisit euroalueella ovat yksi esimerkki näistä kytköksistä. Globaalin talouselämän trendit saattavat lyödä yllättäviä laineita myös suomalaiseen pankkisektoriin.

Tutkimuksen perusteella toimihenkilöt arvostavat ihmisläheisyyden säilyttämistä palvelun teknistymisestä huolimatta. Yhteydenpitokanavasta huolimatta asiakkaalla tulisi olla mahdollisuus valita, kenen kanssa hoitaa asioitaan.

4.6 Omat kehitystarpeet

Edellisissä teemoissa on kuvattu työn sisällössä tapahtuneita muutoksia ja arvioitu tulevaisuuden suuntaa. Näihin liittyen on jo sivuttu oman osaamisen kehitystarpeita. Tutkimuksessa keskeisimmiksi kehittämiskohteiksi nimettiin palveluihin ja tuotteisiin liittyvän osaamisen rinnalla viestintään liittyvä osaaminen. Viestinnän osaamista tulisi tukea sekä viestinnän sisällön että tietoteknisten sovellusten osalta. Koulutuksen on oltava edelleen kaikilla osa-alueilla jatkuvaa, koska myös palvelut ja tuotteet kehittyvät.

Työn katsottiin myös tulevaisuudessa edellyttävän omatoimisuutta tiedon hankinnassa. On oltava aktiivinen hakemaan tietoa pankin sisäisten kanavien kautta, mutta myös omatoimista yleistä kouluttautumista pidetään tulevaisuudessa aiempaa tärkeämpänä.

4.7 Muuta tutkimuksessa esille tullutta

Pankeissa tarjottaviin palveluihin ja tuotteisiin sekä niissä tapahtuviin muutoksiin ja päivityksiin liittyvät tiedotteet ja muun tiedonvälitys aiheuttavat informaatioähkyä. Tietoa on paljon, on vaikeaa poimia siitä juuri kaikkein oleellisin. Tämän vuoksi olisi hyvä rakentaa vastuuhenkilöverkosto, joka pitäisi oman sektorinsa ohjeistuksen ajan tasalla. Muut voisivat kääntyä ongelmatilanteissa ko. henkilön puoleen. Tiedon hankkimisessa tulee toisaalta olla itsekkin aktiivinen.

Nykyään jatkuva muutos teettää paljon työtä. Entiset rutiinityöt ovat vähentyneet, tilalle on tullut jatkuva jonkin uuden asian sisäänajo. Jatkuvat muutokset aiheuttavat jossain määrin stressiä.

Pankkitoiminnassa tapahtuneita muutoksia pidettiin yleensä ottaen hyvänä oman työnkuvan monipuolistumisen vuoksi sekä siksi, että ilman näitä muutoksia pankki ei pystyisi vastaamaan alan kilpailuun.

Uravalintaa ei kukaan tutkimukseen osallistunut katunut. Myös työsuhde oli kaikilla tutkimukseen osallistuneilla ollut vakaa koko uran ajan. Henkilöstön vaihtuvuus on hyvin vähäistä, ja se liittyy yleensä eläkkeelle jäämiseen tai vastaaviin seikkoihin. Vaikka pitkien urien aikana on ollut myös taloudellisesti tiukkoja aikoja, ovat tutkimukseen osallistuneiden työpaikat olleet aina turvattuja. Pankeissa ei ole siis ollut työvoiman ylikapasiteettia.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Erämetsä väitti, että sitä mukaan kun teknologian ja tietotekniikan hyödyntäminen vähentää työtehtäviin kuuluvien rutiinien määrää, lisääntyy ihmisten osaamisen osuus (Erämetsä 2003 s. 19). Toteutettu tutkimus osoitti tämän pitävän paikkaansa myös pankkitoimialalla. Pankeissa aiemmin tehdyt rutiinitehtävät voidaan hoitaa joko pankin omien järjestelmien kautta automaattisesti tai asiakas hoitaa tavalliset pankkiasiat itse. Rutiinien tilalle on tullut erikoisosaamista vaativia palveluja ja niiden markkinoimista asiakkaille.

Uusiutuvat työ vaatii tekijöiltä jatkuvaa pätevyyden uusimista (Ojala 1977 s. 20) on tämän tutkimuksen mukaan relevantti väite myös pankkitoimihenkilöiden työssä. Palvelukonseptien ja niihin liittyvien tietoteknisten sovellusten hallitseminen edellyttää jatkuvaa tietojen päivittämistä. Tämä voi tapahtua työn lomassa tai eri tavoin toteutettuna koulutuksena.

Nykyinen asiakkaan ja yrityksen välinen suhde sisältää entistä enemmän vuorovaikutusta. Pyrkimys tuottaa asiakkaiden avulla heille ja yritykselle itselleen lisäarvoa hajauttaa media kenttää ja vaikuttaa myös palveluprosesseihin. (Salmenkivi & Nyman 2007, 61–63.) Tämä toimintatavan muutos on muuttanut toimihenkilöiden työn kuvaa myös tämän tutkimuksen mukaan. Työhön sisältyy perinteisen asiakaspalvelun lisäksi myös markkinoinnillisia ja myynnillisiä elementtejä. Toimihenkilön työ on muuttunut monipuolisemmaksi ja haasteellisemmaksi. Työn mielekkyyden muutossuunta poikkeaa työolobarometrin 2010 tuloksesta, joka oli negatiivinen. Tämän tutkimuksen mukaan pankkitoimihenkilön työ koettiin mielekkääksi.

Mielenkiintoista oli huomata, että esimerkiksi euron käyttöönotto ei tullut esille pankkityön muutoksia läpikäydessä. Tämä johtuu ehkä siitä, että markan vaihtuminen euroon oli kollektiivinen kokemus kaikille suomalaisille. Pankkitoimihenkilöt

olivat muutoksen keskiössä työnsä puolesta, mutta muuton se kosketti pankissa työskenteleviä samalla tavalla kun suomalaisia yleensä.

Tämä tutkimus selvitti pitkän työuran omaavien pankkitoimihenkilöiden näkemyksiä alalla tapahtuneista työn sisällön muutoksista. Vaikka tämä tutkimus tehtiin Pohjanmaan Osuuspankin toimihenkilöiden keskuudessa, oletettavaa on, että tulokset olisivat vastaavia myös muissa suomalaisissa pankeissa. Tämän tutkimuksen jälkeen olisi mielenkiintoista tehdä tutkimus uusien, vuoden tai kaksi alalla olleiden keskuudessa. Heidän lähtökohtansa ovat aivan erilaiset kuin tutkimuksen kohderyhmän henkilöiden.

LÄHTEET

- Aarnikoivu H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. WSOY Empiria – sarja
- Antman A. 1995. Helsingin kaupungin koulutus- ja kehittämiskeskus. Helsinki: Kuntayhtymä Työturvallisuuskeskus
- Erämetsä T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Tammi
- Eskola J. & Suoranta J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Gill R. May 2003. Change management – or change leadership? Journal of Change Management pg. 307-318. Henry Stewart Publications. Luentomateriaali
- Henkilöstötiedote. 2011. Pohjanmaan Osuuspankki
- Hermans R.J. 1995. Uusjohtajuus, Johtamisen myrskyisät tuulet. 1. painos. Juva: WSOY:n graafiset laitokset
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Juuti P. & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Tekijät ja Kustannus-osakeyhtiö Otava
- Kirjonen J. Remes P. & Eteläpelto A. (toim.) 1997. Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos
- Kotter J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab
- Otala L. 1997. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo WSOY, Ekonomia sarja
- Peltonen T. 2008. Johtaminen ja organisointi – teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: KY-Palvelu Oy
- Pinchot G. & E. 1996. Älykäs organisaatio. Tampere. Tammer-paino Oy.
- Salmenkivi S. & Nyman N. 2007. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0, Helsinki: Talentum
- Stenvall J. & Virtanen P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita

- Tuominen K. 1998. Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteutat strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? 3.painos. Vantaa: Laatukeskus
- Viitala R. 2005. Johda osaamista – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä
- Ylöstalo P. & Jukka P. TEM raportteja 4/2011. Työolobarometri
- Ylöstalo P. & Jukka P. TEM ennakkotietoja. Lokakuu 2008. Työolobarometri

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake, haastattelijan kappale

Liite 2. Haastateltaville jaettu haastattelulomake

LIITE 1.

Haastattelulomake, haastattelijan kappale

1. Taustatiedot

- ikä
- työvuodet kyseessä olevan työnantajan palveluksessa
- koulutus
- työkokemus muilta aloilta tai toisen työnantajan palveluksessa

2. Valmiudet ja osaaminen

Mitkä omat valmiudet ja osaaminen painottuivat uran alkuvaiheessa?
Mitä valmiuksia ja osaamista työ tällä hetkellä vaatii? Ovatko vaatimukset näiden tekijöiden osalta muuttuneet?

- tarkkuus ja täsmällisyys?
- vuorovaikutustaidot?
- tietotekninen osaaminen?
- kirjallinen ja suullinen viestittä?
- sähköisen viestinnän hyödyntäminen?
- ovatko painotukset muuttuneet?

3. Työn sisältö

Työtehtävien luonne? Miten kuvailisit työtehtäviäsi

- selkeitä usein toistuvia samankaltaisia tehtäviä?
- lyhyt- vai pitkäkestoisia asiakastilanteita?
- monitahoisia neuvottelutilanteita?
- kirjallisen tai suullisen viestinnän tarve?
- sähköisen viestinnän osuus?

4. Tapahtuneet muutokset

- Mitä muutoksia työuran aikana on tapahtunut?
- toimintatavan muutoksia?
- tietoteknisiä muutoksia,(jotka tosin johtavat edelliseen toimintatavan muutokseen)
- asiakaskohtaamiseen liittyvät muutokset; maksuliikenteestä monipuolisiin tilannekartoituksiin ja palvelukokonaisuuksien rakentamiseen
- organisaatiomuutoksia?
- työsuhteeseen liittyvät muutokset?
- muuttuneet valmiusvaatimukset?

5. Tulevat muutokset

- Mitä muutoksia oletat tulevaisuudessa tulevan?
 - toimintatavoissa (call center, sähköinen asiointi, verkkopalvelun laajeneminen jne.)
 - omissa työtehtävissä (edellä mainittujen uusien toimintatapojen vaikutus)
 - toimintaympäristössä
 - organisaatioissa

6. Kehitystarpeet

- Oman osaamisen vahvistaminen?
- minkä tyyppistä koulutusta tunnet tarvitsevasi?
- tuotetietous?
- tietoteknistä opastusta/ koulutusta?
- viestintä- tai vuorovaikutustaitojen kehittämistä?
-

7. Muuta aiheeseen liittyvää

- mitä asiaan liittyvää haluat vielä tuoda esille?
- mitä oleellista on jäänyt kysymättä?

Kiitos vastauksista!

LIITE 2.

Haastateltaville jaettu haastattelulomake

1. Taustatiedot
2. Valmiudet ja osaaminen
3. Työn sisältö
4. Tapahtuneet muutokset
5. Tulevat muutokset
6. Kehitystarpeet
7. Muuta asiaan liittyvää